الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

أغسطس
آب
(2004 م)
جماد الثاني
(1425 هـ)
السنة الثانية عشرة
العـدد السادس عشر

للمشتركين فقط

العـــدد 280

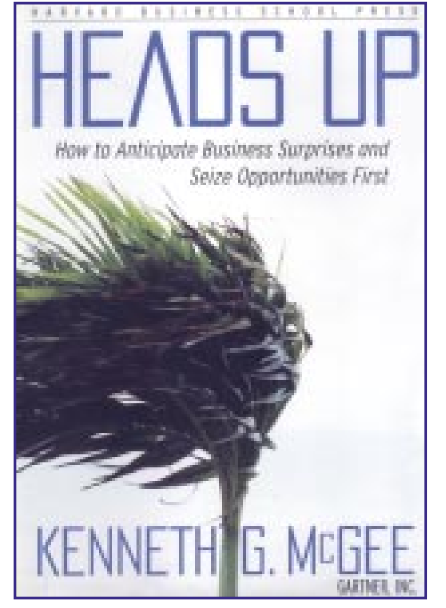
nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

إدارة أزمـــات

انتبــــاه

كيــف تحــول الأزمــات إلى توقعــات

تأليف : كينيث ماكجي



إنذارات الأزمات

في مـــارس 1979، وصـــل المفـــاعـــل النووي بمدينة "ثري مايل أيلاند" إلى مـرحـلـة الانصـهـار وتسـريـت كـمـيـات كـبـيرة مــن المواد المشــعــة إلى الجو. يرجع السبب إلى فشل أحد صمامات الـتـبـريـد الـذي يـبـقـي درجـة حـرارة المفاعل منخفضة.

الغريب أنه قبل هذه الكارثة بثمانية أشهر حدث فشل مماثل في صمامات الـتبـريـد في مـفـاعـل آخر في ولاية "أوهـايـو". وقـد أوضـحـت لجـنـة الـتـحـقـيـق أن شـركـة واحـدة أنتـجـت الصـمـامين، وأن مـهـنـدسـيـهـا أنـذروا الإدارة من احتمال فشل صمامات التبريد عند ظروف معينة.

في يناير 1986 انفجر مكوك الفضاء تشالنجر في الجو. واتضـح أن الإنـفـجـار نجم عـن فشـل الصمامات التي تعمل على عزل غرفة الوقود عن العوادم المشتعلة الخارجة من المحرك أثناء عملية الإطلاق. وأيضاً أثبتت لجنة التحقيق أن المهندسين الذين صنعوا المكوك طلبوا من "ناسا" تأجيل الإطلاق لاحتمال فشل الصمامات، إلا إن "ناسا" قررت المضي في الإطلاق طبقاً للجدول الزمني المحدد مسبقا.

كذلك أوضحت تحقيقات 11 سبتمبر 2001 وجـود إنـذارات لاحـتـمـال وقـوع الهجمات. إلا إن المخابرات ومراكز صنع القرار الأمريكية أهملتها.

ستجد أي دراسة متعمقة لهذه الأزمات أنه سبقتها كلها إنذارات واضحة وقبل وقـوعـهـا بـفـترات كـافـيـة. وأنـه كـان بالإمكان تحجيم الآثار السلبية لأي منها لو تمت قراءة المعلومات المتاحة قبل الأزمة بعناية.

نمط الأزمات

درست العديد من هذه الأزمات والكوارث لكي أفهم نمط وقوع الأزمات. فقد كنت دائما أعتقد أن هناك نمطا يتكرر في كل الأزمات - سواء كانت هذه الأزمات إدارية أو طبيعية أو سياسية. وبالفعل توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك نمط محدد يتكرر في كل الأزمات.
- يسبق وقوع كل الأزمات نوع من الإنذارات.
- تقع الأزمات نتيجة الفشل في قراءة ما يسبقها من إنذارات.
- لو تمكن المديرون من قراءة الإنذارات لتجنبوا الخسائر الناجمة عن الأزمات.

علم تحليل الأزمات

إذا استعرضنا المراحل التي تمر بها كل الأزمات سنجدها تتلخص في:

1- **مرحلة الإنذار:** تظهر فيها نذر أو دلائل تشير إلى قرب وقوع أزمة أو كارثة. وهذه المرحلة مصيرها الإهمال. فهي لا تمثل أكثر من 5٪ من حجم الانتباه المخصص لأي أزمة.

2- **مرحلة الحدوث:** تقع فيها الأزمة أو الكارثة وتصاحبها دهشة ويتبعها عجز عن التصرف بحكمة. وهذه هي أهم المراحل التي تبقى في الذاكرة. وتصل نسبة الاهتمام بها 70٪ من الانتباه الموجه للأزمة.

3- **مرحلة الندم:** تتم فيها دراسة أسباب الأزمة، على أمل منع تكرارها. وتمثل 15٪ من الانتباه الموجه للأزمة.

4- **مرحلة الإجراءات الواقية:** وفيها تتخذ بعض الإجراءات بغرض منع تكرار الأزمة. وهي تمثل حوالي 10٪ من الانتباه الموجه للأزمة.

وبتحليل مراحل الأزمة، نجد أن 95٪ من الانتباه يتركز خلال الأزمة وبعدها. وهذا يعني أن الجميع يهملون مرحلة الإنذار (5٪). فهم يركزون على مراحل رد الفعل والاستجابة للأزمة. وهذا يناقض منطق الإدارة. فإدارة الأزمات يجب أن تبدأ مع مرحلة الإنذار وليس في المراحل اللاحقة.

ولأن هذا لا يحدث، فهو يعني أن المديرين في 95٪ من الحالات يستجيبون للأزمات ولا يديرونها. 5٪ منهم فقط يديرون الأزمة من أول مرحلة. فهل عرفتم لماذا تفشل 95٪ من محاولات إدارة الأزمات؟

الهدف الحقيقي لإدارة الأزمات هو الاستعداد لها وتحجيم آثارها، وليس منعها أو مقاومتها. وهذا يبدأ مع المرحلة الأولى للأزمة.

خرافات الأزمات

أؤكد لكم بكل ثقة أن مصطلح "أزمة" ينتمي إلى عصر الخرافات القديمة أكثر مما ينتمي إلى عصر المعلومات الذي نعيشه الآن. وأعتقد أنه ليس هناك أزمة لا يمكن التعامل معها، بل وحتى الاستفادة منها. المشكلة تكمن في الخرافات التي تحيط الأزمات فتجعلنا نخافها ونعجز عن إدارتها. وإليكم بعض هذه الخرافات:

الخرافة 1:

الأزمات حتمية ولا يمكن منعها.

الحقيقة 1:

أغلب الأزمات البشرية يمكن منعها وإدارتها، أما الكوارث الطبيعية فيمكن تحجيم آثارها والاستفادة منها. يتم هذا بقراءة الإنذارات والدلائل التي تسبق الأزمات وإدارة الأزمة من المرحلة الأولى، لا من المرحلة الثانية أو الثالثة لها.

لكن هذه الخرافة تمنع المدير من التفكير في إمكانية الوقاية من الأزمة، ناهيك عن الاستفادة منها. فكل ما يبقى أمامه هو أن يستسلم للأزمة بكل أبعادها. فإذا أراد أن يتصرف فعليه أن يؤجل كل شيء لما بعد وقوعها. وهنا يكون المدير أشبه بالملاكم الذي يدخل الحلبة وهو يشعر أنه سيصاب بلكمة قاضية. فيشعر بأن دفاعاته لا لزوم لها ويركز اهتمامه على أن يتلقى الضربة ليرى ما إذا كان سيصمد أم سيغيب عن الوعي. هنا تنتقل بؤرة التركيز من التفكير في الأزمة كأمر محتمل ومؤقت إلى التفكير في الأزمة كأمر واقع وحتمي. وبهذه المشاعر نخرج من دائرة الإدارة وندخل إلى دائرة الخرافة.

الخرافة 2:

لا توجد معلومات كافية للتنبؤ بالأزمات.

الحقيقة 2:

هناك دائماً ما يكفي من المعلومات. فنحن نحيا عصر ثورة المعلومات ولدى المديرين معلومات تفيض عن حاجاتهم.

المشكلة هي أن المعلومات اللازمة يتم إهمالها أو تصل متأخرة، بما لا يسمح بإدارة الأزمة. فالمشكلة ليست في كم أو نوع المعلومات ولكن في توقيت وتنظيم المعلومات. الدليل هو أن كل أزمة تقع نسمع بعدها العبارة الشهيرة: "كنت أعرف أن هذا سيحدث!" مما يعني أن المعلومات كانت موجودة، لكن الاهتمام هو الذي كان غائباً.

الخرافة 3:

يستحيل التنبؤ بالأزمات، لأنه يستحيل التنبؤ بالمستقبل.

الحقيقة 3:

لا حاجة بنا للتنبؤ بالمستقبل لأن الأزمات لا تقع في المستقبل. الأزمات التي تقع في المستقبل بعيدة عنا. لكننا نتحدث عن أزمات الحاضر. ما نحتاج إليه هو فهم الحاضر. نريد فقط أن ندير ما هو واقع بين أيدينا. فكيف ذلك؟

التنبؤ بالحاضر

من العبث التنبؤ بالمستقبل ومن الواجب قراءة الحاضر. فعندما يضغط المحارب على زناد البندقية، فهو يعرف أن رصاصة ستنطلق لتصيب أو تخطيء هدفها. وعندما نتناول الطعام ونجده متعفنا فلا بد أن نفهم أنه فاسد ونتنبأ بأنه سيصيبنا بألم في المعدة إذا أكلنا منه. وعندما تدير مفتاحك في فتحة تشغيل السيارة، تتنبأ بأن المحرك سيدور. فإذا لم يحدث ذلك فهناك خطأ ما. هذا هو نوع التنبؤ الذي نحتاجه: التنبؤ بالحالة الراهنة للأشياء. التنبؤ بالخطوة المنطقية التالية في الحاضر الذي نعيشه. فإذا كنا نقترب من نهاية الشهر، وكانت المبيعات أقل بكثير من الأرقام المستهدفة، فمن المنطقي أن يتنبأ المدير بأن إجمالي المبيعات في نهاية الشهر سيأتي أقل من المستهدف إذا بقيت الأحوال على ما هي عليه. وهذا التنبؤ سيدفعه إلى تغيير الأحوال. فيمكنه مثلاً أن يفكر في وسيلة جديدة لزيادة المبيعات في أقصر وقت ممكن، مثل الإعلانات أو تخفيض الأسعار، أو المشاركة في المعارض. وذلك بدلاً من أن ينتظر حدوث ما سوف يحدث دون أن يغير شيئاً.

التنبؤ بالكوارث

نتنبأ كلنا بالحاضر. ونقوم بعملية التنبؤ بكل تلقائية وبساطة. لكن ما نريده لا يقتصر على التنبؤ بالحاضر. بل يمتد إلى اقتناص الفرص وإدارة المخاطر الكامنة فيها. في مارس 1980 تمكن علماء البراكين من استشعار هزات أرضية في المنطقة السياحية الشهيرة عند جبال سانت هيلينا بولاية واشنطن. نصب العلماء عددا من أجهزة الرصد في المنطقة، مما مكنهم بعد سبعة أيام من تسجيل تصاعد الأبخرة من قمة أحد الجبال. وبناء على هذا التطور تم التركيز على التقاط صور دقيقة لهذا الجبل بشكل خاص. فلوحظ أنه ينتفخ عند مناطق معينة. ومن هذه المعلومات تنبأ العلماء بقرب حدوث انفجار بركاني. وعندما تركزت أدوات رصد النشاط البركاني عند هذا الجبل لوحظ أن ذبذباتها تزداد يوماً بعد يوم. فأصدرت السلطات تحذيراً بإخلاء المنطقة وعدم دخول أفواج سياحية إليها. وبالفعل انفجر البركان خلال شهرين من صدور التحذير بالإخلاء، ودمر المنطقة المحيطة.

تعتبر هذه الحالة من أبرز الأمثلة على معنى التنبؤ بالحاضر. فهي تبرز:

- القدرة على تحجيم الخسائر إلى أدنى حد ممكن.
- ضرورة تحديث وتركيز المعلومات عن الموقف بشكل مستمر.
- التنبؤ بالحاضر ضروري للغاية بشرط أن يستند لمعلومات دقيقة للغاية.

ففي كل مرة كان العلماء يدرسون المعلومات الواردة من منطقة البركان كانوا يرسلون إليها مزيدا من أجهزة الرصد. حتى حددوا منطقة الخطر بدقة. فدراسة المعلومات الواردة عن البركان مكنت السلطات من إنقاذ حياة آلاف الأشخاص الذين كانوا يذهبون يومياً للاستمتاع بالجبال دون أن يلقوا بالاً لإشارات الخطر فيها.

أهمية المعلومات في إدارة الأزمات

في عام 1743 جهز أحد التجار السويديين سفينة أطلق عليها اسم "جوثبرج" وأبحر باتجاه الصين لجلب البضائع الصينية التي ارتفعت أسعارها في أسواق السويد. بعد عامين عادت السفينة "جوثبرج" محملة بمنتجات الصين من الشاي والعطور والحرير والبورسلين. لكن الأمور كانت قد تغيرت.

وطبقاً لشهود العيان وقتها، والذي سجل مذكراته وأخفاها إلى أن اكتشفت بعد بضعة قرون، حدث قبل أن تدخل السفينة "جوثبرج" الميناء السويدي مباشرة، أن استقل أحد أصدقاء التاجر صاحب السفينة زورقاً خفيفاً

مبدأ اللاتحـــدد

لا يقل الحاضر غموضاً عن المستقبل. إلا أن غموض الحاضر يمكن إزالته بدراسة وفهم وتحديث المعلومات الواردة منه باستمرار. فمهمة التنبؤ بالحاضر أخطر وأهم - ولكنها ليست أسهل - من مهمة التنبؤ بالمستقبل.

تتمثل المشكلة في أن الجميع يظنون أنهم قادرون على التنبؤ بالحاضر وفهمه. وهذا خطأ. فنحن نفتقر للقدرة على التنبؤ بالحاضر بشكل دقيق، ويطلق على هذا العجز البشري مصطلح **مبدأ اللاتحـدد** **The Principle of indeterminism** وهذا المبدأ ينتمي إلى حقل الفيزياء الذرية. فقد لاحظ الفيزيائي "هيزنبرج" أنه من المستحيل معرفة كل شيء عن أي جزء من المادة في نفس وقت ملاحظتنا له. فإذا كنت تراقب أحد الإليكترونيات السالبة التي تدور حول الذرة، فإنك في نفس الوقت الذي تسجل فيه موقع هذا الإليكترون لا يمكنك أن تعرف سرعة دورانه عند هذا الموقع. لأن الإليكترون يكون قد تحرك إلى موقع آخر مغيراً سرعته وكتلته مع تغيير موقعه. ويستمر الأمر هكذا بحيث يستحيل على أي ملاحظ معرفة كافة المعلومات عند نقطة محددة. كل ما نستطيع معرفته هو فهم الشكل العام لحركة الإليكترون ومتوسط سرعته وكتلته. فما نعرفه لا يرقى لمرتبة المعلومات المحددة والدقيقة. ولكنه يشبه المعادلة أو الفهم العام غير المحدد. تلك هي الطريقة التي نعرف بها الحاضر ونتعامل معه من خلال مبدأ اللاتحدد لهيزنبرج. والطريقة الوحيدة للوصول لأقرب تنبؤ صحيح عن الحاضر هي تحديث المعلومات ورصد التغيرات بشكل مستمر. فنحن في حالة تنبؤ دائم.

من الميناء وذهب إلى السفينة، وقابل التاجر خفية وأعلمه بأن أسعار البضائع التي جلبها من الصين انخفضت بشدة في السويد، وأن حصيلة ما جلبه من الصين لن يغطي تكاليف الرحلة ولا أجرة البحارة. كانت هذه المعلومات بمثابة الكارثة للتاجر.

ما حدث بعد ذلك هو أن اصطدمت السفينة "جوثبرج" بصخرة كبيرة قرب الميناء، فغرقت حمولتها كاملة، دون أن يصاب أحد بسوء. ونتيجة لهذا الحادث حصل التاجر على تأمين كبير مما مكنه من دفع أجرة البحارة وتغطية تكاليف الرحلة وتعويض ثمن السفينة "جوثبرج" الغارقة أيضاً.

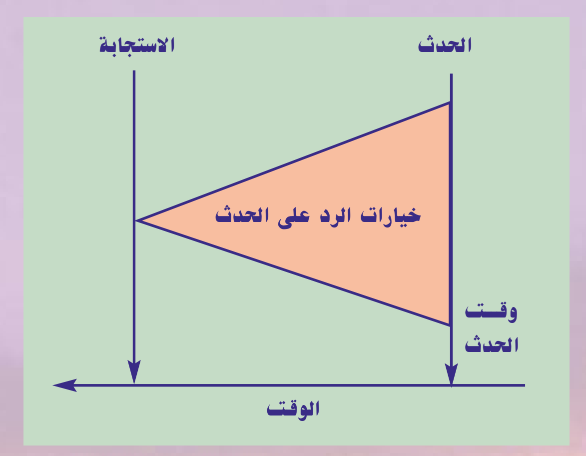
يعلق صاحب المذكرات على الحادث بأن جميع البحارة على متن السفينة كانوا من أبناء المنطقة وكانوا يعرفون مكان الصخرة جيداً، ويتعجب من اصطدام السفينة بها.

في وقتنا هذا لا نجد مشقة في فهم ما حدث! فمن الواضح أن التاجر السويدي كان يدير سفينته قبل الحادث بمعلومات قديمة. وكان يتوقع أرباحاً هائلة. وبمجرد أن حدَّث معلوماته، قرر تغيير استراتيجيته بشكل جذري، فوجه السفينة عامداً نحو الصخرة. فاصطدمت بها، وسبح الجميع إلى الشاطئ لينجوا بأنفسهم ويثبتوا واقعة الغرق ويفوزوا بالتأمين.

يبرز هذا المثال الواقعي أهمية المعلومات في إدارة أزمات الأعمال. فعلى المدير أن يحدث معلوماته عن الحاضر دون أن يبحر في رحلته الإدارية نحو المجهول، ليعود ويجد معلوماته أكثر جهلاً مما كانت.

عنصر الوقت

يوضح الرسم التالي العلاقة بين القدرة على الاستجابة للأزمات والوقت المتاح أمام المدير. فكلما اقترب الحدث من توقيت الأزمة قلت بدائل الاستجابة المتاحة أمام المدير. وهذا يبرز أهمية عنصري الزمن والمعلومات. فكلما كانت المعلومات عن اقتراب الأزمة مبكرة، كلما زادت قدرة المدير على الاستجابة لها والتعامل معها بشكل مناسب. وكلما تأخرت المعلومات الواردة عن الأزمة في الزمن، قلت قدرة المدير على الاستجابة للأزمة والتعامل معها.



عنصر المعلومات

في قيادتك لسيارتك، أنت تمارس أفضل تطبيقات إدارة الأزمات على الإطلاق. تصور حالتك إذا لم تستخدم المعلومات الوقتية الواردة من إشارات المرور، التي تتغير بين الأخضر والأصفر والأحمر. كيف ستقود سيارتك عندئذ؟ أمامك خياران :

- إما أن تضغط على الكوابح بشكل مفاجئ في استجابة تلقائية خائفة لما تراه عند كل تقاطع من احتمال اصطدامك بالسيارات المقابلة أو المتقاطعة.
- أو أن تسير بسيارتك بأدنى سرعة كي تتمكن عند كل تقاطع من الضغط على الفرامل إذا أضطررت ودون مفاجئة.

من الواضح أن الحالتين غير مقبولتين. فنحن نقرأ

بدائل الاستجابة

هي التصرفات والمناورات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع الآثار السلبية لحدث ما عند وقوعه. وهناك نوعان من بدائل الاستجابة هما :

1- بدائل الاستجابة التلقائية:

أي التصرفات والمناورات المباشرة التي تتخذ للتعامل مع الآثار السلبية لحدث ما في لحظة وقوعه، وتتأثر بالحالة النفسية للمدير خلال تعرضه للأزمة، وبمشاعر الخوف والتوتر. وهي غير كافية وربما تكون نتيجتها سلبية. فهي أشبه برد الفعل المنعكس عن شعور الشخص بوخز دبوس. فقد ينتفض بشكل غير محسوب ويصطدم بشيء ما، فيواجه خطرا أشد من وخزة الدبوس.

2- بدائل الاستجابة المدروسة:

التصرفات والمناورات المتفق عليها مسبقا للتعامل مع الآثار السلبية لحدث ما قبل أن يقع. وهي لا تتأثر بالحالة النفسية للمدير خلال تعرضه للأزمة. ولكنها تتأثر بالتفكير الموضوعي بعيدا عن الخوف، وغالباً ما تكون مناسبة وإيجابية التأثير. وهي تشبه تدرب الملاكم على تفادي هجوم الخصم باستغلال اندفاع جسمه في الهجوم المضاد. فلا يصدر عنه رد فعل منعكس فيخاف ويلجأ للدفاع. لأنه تدرب على التحول للهجوم المضاد كبديل متاح. حتى يكتسب مهارة التحكم في رد الفعل التلقائي المنعكس ويصدر عنه رد الفعل المناسب والمدروس.

إشارات المرور عند كل تقاطع، فإن كانت الإشارة خضراء، فإننا نسرع لتجاوزها، وإذا كانت حمراء نهدىء السرعة لنقف عند حد الوقوف. وعند كل إشارة مرور تعتمد جودة ودقة بدائل الاستجابة المتاحة على الوقت المتاح لك قبل أن تصل للتقاطع، وعلى سرعة تحديث معلوماتك بصدد تغيير لون الإشارة.

كيف يعمل الرادار؟

لا يتنبأ الرادار بالمستقبل، ولكنه من أهم الوسائل التي ابتكرها الإنسان للتنبؤ بالحاضر. وهو يعمل طبقاً للخطوات التالية:

1- رصد معلومات الوضع الحاضر في نطاق محدد.

2- تقدير خطورة الوضع الحاضر.

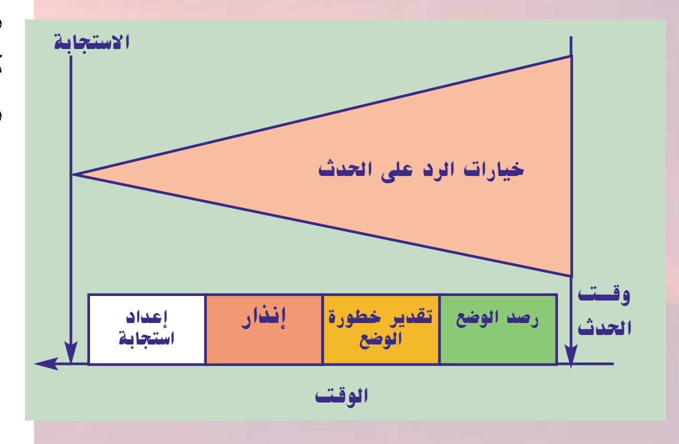
3- الإنذار بوصول الوضع إلى مستوى الخطر.

بعد ذلك تأتي الخطوة التي يقدم فيها الإنسان الذي تلقى الإنذار أو الإبلاغ "بدائل الاستجابة" التي يراها ملائمة للتعامل مع الموقف.

خطوات التعامل مع الأزمات

من دراسة مثال الرادار نستنتج أن خطوات التعامل مع الأزمات تتلخص في أربع، هي:

1. رصد الوضع الحاضر.
2. تقدير خطورة الوضع الحاضر.
3. الإنذار بالوصول أو الاقتراب من الخطر.
4. الاستجابة.



تحويل الأزمات إلى توقعات

الهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو تحويل الأزمات إلى أحداث متوقعة، بحيث يمكن تحقيق هدفين هما:

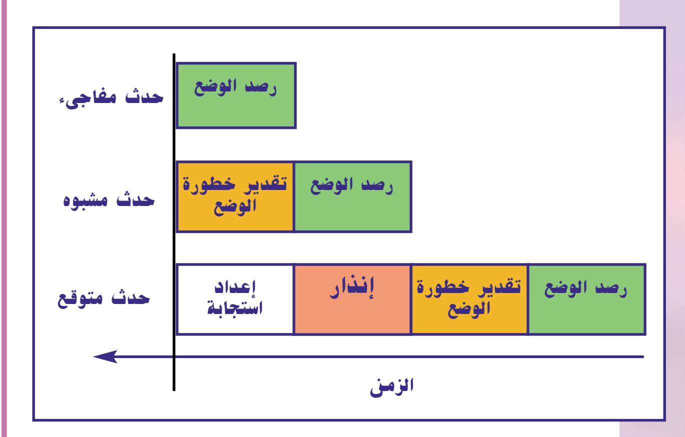
- تقليص آثارها السلبية إلى الحد الأدنى بإعداد بدائل استجابة مجهزة مسبقاً لتحجيم الأزمة.
- الاستفادة من آثارها الإيجابية إلى الحد الأقصى بتحويل الأزمة إلى فرصة.

ويمكن تحويل الأزمات إلى توقعات بثلاث خطوات تتحول فيها الأزمة من حدث مفاجئ إلى حدث متوقع كما يلي:

1- الحدث المفاجئ:

Surprise Event

بناء على الخطوات الأربع السابقة فإن الحدث المفاجئ هو الذي تتوفر فيه الخطوة الأولى دون أن تتبعها الخطوات الثلاث الباقية. ففيه يكتفي المدير برصد الوضع الحاضر، دون أن يمضي إلى تقدير خطورة هذا الوضع، ودون أن ينذر بدخول الوضع الحاضر مرحلة الخطر.



في عام 1994 قبض على "ألدريتش أمس" وهو أحد المسئولين الكبار في وكالة المخابرات المركزية الأمريكية CIA، بعد اكتشاف أنه يتجسس لصالح المخابرات الروسية KGB. كان هذا الخبر بمثابة مفاجأة للولايات المتحدة. فقد ألحق هذا المسئول خسائر فادحة بالولايات المتحدة، دون أن يتم تقدير خطورة الوضع. فالرجل لم يتعرض طوال فترة عمله في المخابرات للشك في سلوكه. رغم أن كثيرا من الدلائل كانت تشير إلى المفاجأة. لكن كل من حوله فشلوا في قراءة المعلومات عن الوضع القائم. فالحدث المفاجئ يأتي من:

- عجز المدير عن تقدير خطورة الوضع. ففي حالة "ألدريتش" كانت الدلائل تشير إلى أنه يصرف ما يزيد عن 3 أضعاف دخله في شراء سيارات باهظة وفيلات فاخرة دون أن يلفت نظر أحد.
- عجز المدير عن إصدار إنذار بأن الوضع دخل مرحلة الخطر.
- الفشل في الاستجابة بشكل مناسب للأزمة.
- الاقتصار على الاستجابة التلقائية المحدودة. فلو كان تم اكتشاف جاسوسية "ألدريتش" من البداية لأمكن مثلاً إمداده بمعلومات خاطئة تفيد الولايات المتحدة وتضر روسيا. لكن عندما تم كشف "ألدريتش" بشكل مفاجئ كانت الاستجابة الوحيدة المتاحة هي القبض عليه.

2- الحدث محل الشك

Suspected Event

بناء على الخطوات الأربع تتوفر في الحدث مثار الشك الخطوتان الأولى والثانية من خطوات التعامل مع الأزمات. لكن دون أن تتبعها الخطوتان الباقيتان. حيث يتوقف المدير عن الإنذار بخطورة الوضع.

أغلب ما يصادف المديرين في عالم الأعمال يقع في هذه الفئة. فهو يشعر بإمكانية التنبؤ بالمبيعات في نهاية الشهر، من خلال رصد وتقييم وضع المبيعات طوال أيام الشهر. فالرقم المحقق لم يأت مفاجئاً. ولكنه كان محل شك طوال الوقت.

يحدث ذلك أيضاً مع أسعار الأسهم التي يمكن للخبراء والمتعاملين في البورصة الشك في اتجاه حركتها صعودا وهبوطاً، دون أن يصلوا إلى مستوى اليقين أو التأكد. بل يشعرون بأن نتيجة ما هي أقرب إلى الحدوث من نتيجة أخرى. فالحدث محل الشك يقوم على :

- عجز المدير عن إصدار إنذار بأن الوضع دخل في مرحلة الخطر.
- الفشل في الاستجابة بشكل مناسب للأزمة.
- الاقتصار على الاستجابة التلقائية. فلو تم التنبؤ بدقة بأسعار الأسهم لأمكن الاستفادة من ذلك بالشراء أو البيع حسب اتجاه السوق.

3- الحدث المتوقع

Surmounted Event

بناء على الخطوات الأربع للتعامل مع الأزمات، تتوفر في الحدث المتوقع كل خطوات التعامل مع الأزمات. مما يسمح بإصدار إنذار مبكر بدخول الوضع مرحلة الخطر، وبإعداد استجابة مجهزة للتعامل معه والاستفادة منه إلى أقصى درجة.

أبرز مثال على ذلك هو التنبؤ ببركان جبل "سانت هيلينا". هناك مثال آخر قرأت فيه شركة "فورد" المعلومات الواردة إليها من أن بعض العملاء الذين اشتروا السيارة العملاقة "فورد اكسبلورار" "Ford Explorer" يعانون من مشاكل انفجار إطارات سياراتهم عند السرعات العالية والمنحنيات الخطرة. تم تحديد المشكلة في أن نوع الإطارات SUV المستخدمة في هذه السيارة لا يحتمل سرعتها وضخامتها. قامت "فورد" برصد الوضع القائم وقدرت درجة خطورته وحددت أنه دخل مرحلة الخطر، واستجابت بأن اتصلت بجميع العملاء الذين اشتروا السيارة "فورد اكسبلورار"، وطلبت منهم تغيير إطارات SUV فوراً ومجاناً بإطارات أخرى أكثر تحملا لضخامة السيارة وسرعتها العالية.

وهكذا ينجح المدير في تحويل الأزمات إلى أحداث متوقعة عندما :

- ينجح في رصد الوضع الحاضر بدقة.
- ينجح في تقدير خطورة الوضع الحاضر.
- ينجح في إصدار الإنذار بأن الوضع دخل مرحلة الخطر.
- ينجح في إعداد استجابة مخططة لتقليص الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية للحدث.

صعوبة تصنيف الأحداث

في بعض الأحيان يصعب تصنيف الأحداث إلى مفاجئة ومشكوك فيها ومتوقعة. فأحداث السيارة "فورد اكسبلورار" بالنسبة للضحايا من العملاء يمكن اعتبارها مفاجئة، لأنهم لم يصلوا إلى مرحلة الشك في حدوثها. بينما قد يكون بعض العملاء قد سمعوا عن وقوع مثل هذه الحوادث ومع ذلك قرروا شراء السيارة، وقادوها بسرعة عالية وحدث لهم الحادث المشكوك فيه. أما بالنسبة لإدارة "فورد" فقد نجحت في تحويل هذا الحادث المفاجئ والمؤسف إلى حادث متوقع وتمكنت من إعداد استجابة مجهزة للتعامل معه. فتمكنت من كسب عملائها وتحجيم خسائرها.

هل تعلم إلى أي الأحداث ينتمي حدث انهيار مؤسسة "إنرون" و"وورلد كوم"؟

بالنسبة لقارئي الأخبار يعتبر الحدثان مفاجئان. بالنسبة للأطراف القريبة نوعاً ما من المؤسستين، مثل المستثمرين، فإن الحدث هو من نوع الأحداث المشكوك فيها، فقد كانوا يرصدون بعض الاستثناءات في الوضع الحاضر، لكنهم لم يصلوا إلى حد إصدار إنذار بصدد خطورة الوضع.

نستنتج من ذلك أن الطرف الذي يجمع معلومات أكثر ويمضي في تقييمها بطريقة أعمق ينجح في تحويل الأزمات المفاجئة إلى أحداث مشكوك فيها أو مشبوهة ثم إلى أحداث متوقعة. وكلما حصل الشخص على معلومات أفضل زادت قدرته على التحول من الأحداث المفاجئة إلى المشبوهة إلى المتوقعة.

يعتمد الشق الأكبر من تحويل الأزمات إلى توقعات على قدرة المدير على قراءة المعلومات حول الوضع الحاضر وإصدار تقييمات وإنذارات بصدده، وإعداد الاستجابات المجهزة للتعامل معه في النهاية.

تحويل الأزمات إلى توقعات

ستساعدك الخطوات التالية في تحويل الأزمات إلى أحداث متوقعة.

1- أدرس المعلومات في حدود الإمكانات:

إذا كانت الخطوة الأولى في التعامل مع الأزمات تتلخص في (رصد معلومات الوضع الحاضر)، فإن ذلك يجب أن يتم بشكل مناسب كي يتمكن المدير من رصد

المعلومات ذات الأهمية وذات الصلة بالاحتمالات الأكثر خطورة.

عقب الحرب العالمية الثانية، خرجت أمريكا سعيدة بتفوقها العسكري على كافة دول العالم وبامتلاكها للقنبلة النووية التي ألقتها على "هيروشيما". إلا إن المعلومات التي وردت من أن السوفييت نجحوا في تطوير قنبلة نووية مماثلة في أغسطس عام 1949 قلبت الأمور رأسا على عقب. فاجتمع المسئولون عن الأمن القومي الأمريكي وقرروا الاستجابة لهذا الوضع الخطير بالطريقة التالية :



تم بناء حائط من الرادارات على طول الحدود مع كندا باعتبار هذه المنطقة هي الأقرب لأية طائرات قادمة من الاتحاد السوفييتي. وأطلق على هذا الحائط "خط الإنذار المبكر". وذلك لأنه كان يسمح برصد الطائرات القادمة من هذا الاتجاه مما يمنح قوات الولايات المتحدة فترة زمنية طولها 4 - 6 ساعات لتجهيز استجابة ضد هذه الطائرات المعادية. وكانت هذه الفترة كافية لتكوين استجابة ملائمة. ومن هذا المثال نستنتج ما يلي :

لم تقم الولايات المتحدة ببناء خط الإنذار المبكر على طول حدود الدولة بسبب التكلفة الباهظة لمثل هذا العمل. اقتصر نظام الإنذار على النطاق الأقرب لمنطقة الطرف الآخر أو للخطر. إذن ليس على المدير عندما يتعامل مع رصد معلومات الوضع الحاضر أن يرصد كافة المعلومات، بل عليه أن يقصر جهوده على المعلومات الأقرب إلى منطق الأحداث والأقرب إلى وضع الخطر، بدلاً من أن يستنفد طاقته ووقته وموارده في قراءة كل الأحداث. فعليه أن يتخلى عن رصد المعلومات التي لا علاقة لها بوضع الخطر.

2- ضع أسئلة لاختيار معلومات الرصد:

على المدير أن يختار المعلومات التي تساعده في الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- هل هذه المعلومات متاحة؟

2- هل تساعدني على تحقيق استراتيجية المؤسسة؟

3- هل ترصد هذه المعلومات اقتراب الخطر، أم هي بعيدة عنه؟

4- هل المعلومات ذات علاقة أكيدة بمعايير ومقاييس تحقق المستهدف؟

5- هل تربطها بالمستهدف علاقة السبب بالنتيجة أم أن العلاقة بينهما بعيدة؟

6- هل هذه المعلومات دافعة لاتخاذ إجراءات تبعاً لتغيراتها؟

7- هل يمكن لهذه المعلومات أن تحول الأحداث المفاجئة إلى أحداث مشكوك فيها ثم إلى أحداث متوقعة؟

3- عدِّل استجابتك بتغيير معلوماتك

كان خط الرادارات الذي بنته أمريكا على امتداد الحدود مع كندا عملاً هندسياً ضخماً. ولكنه للأسف لم يعد ذا قيمة تذكر بعد مرور أقل من 15 عاماً على بنائه. فقد تمكن الاتحاد السوفيتي من تطوير صواريخ جديدة أطلق عليها اسم الصواريخ "الباليستية" وهي قادرة على عبور القارات وحمل رؤوس نووية. وبهذا تتغير درجة خطورة الوضع الحاضر بشكل جذري.

صحيح أنه من الممكن للرادارات رصد الصواريخ التي تحمل رؤوساً نووية. إلا أن سرعة هذه الصواريخ الجديدة لن تمنح الولايات المتحدة أكثر من نصف ساعة لإعداد استجابة. وهذه الفترة لا تكفي لأي استجابة مناسبة. فكان لابد من تغيير أمريكا لاستجابتها وطريقة قراءتها لمعلومات الوضع الحاضر. فكان أن استبدلت الرادارات بالأقمار الصناعية. كما استبدل احتمال رصد طائرات العدو على بعد 4 - 6 ساعات من الحدود الأمريكية برصد تحركات الصواريخ الباليستية في قواعدها في روسيا نفسها. واستبدلت الاستجابة القديمة التي اقتصرت على إخراج الطائرات الأمريكية من مطاراتها للتعامل مع طائرات العدو، بصواريخ باليستية أمريكية موجهة نحو المواقع الروسية بحيث تنطلق بمجرد انطلاق الصواريخ الروسية.

4- المعرفة تسبق الفعل:

شغلت مسألة العلاقة بين المعرفة والفعل كثيرا من الفلاسفة كما شغلت المديرين. فذات مرة قال لي أحد المديرين : "ليس من المهم للمدير أن يعرف كل المعلومات الممكنة، بل المهم أن يصبح أسرع طرف في الفعل والتصرف".

وهذا هو ما أرفضه. فلا يجب أن ينطلق الفعل دون معرفة كافية بالحاضر. لا بد أن يركز المدير على معرفة الحاضر بشكل جيد قبل أن يفعل أي شيء. فالفعل الذي يصدر عن معرفة ناقصة يؤدي إلى استجابة تلقائية غير مجهزة. المعرفة الجيدة تؤدي إلى استجابة مدروسة ومجهزة. وهي وحدها القادرة على الاستفادة إلى الحد الأقصى من الأحداث.

5- ضع جدول مواعيد للأزمات:

تعمل مؤسسة "أمبروودز" في مجال مقاولات البناء. وهو مجال يمتلئ بالأزمات. فبناء البيوت يتطلب تضافر جهود أطراف مختلفة من: عمال البناء - عمال الكهرباء - عمال سباكة المياه والحمامات - عمال التشطيبات - عمال الديكور - عمال التليفونات .. الخ. وكل طرف من هؤلاء يبدأ عمله بعد إتمام عمل الطرف الذي يسبقه، ولا يمكن أن يبدأ عمله قبل ذلك.

فإذا حضر عمال السباكة مثلاً ووجدوا عمال الكهرباء لم ينهوا عملهم، فإنهم سيتقاضون أجراً عن تعطلهم نتيجة امتداد عمل الكهرباء لما يزيد عن توقيتات خطة البناء. وهذا محتمل الحدوث فتزداد تكاليف البناء بشكل غير متوقع.

لذا تصادف المؤسسات العاملة في مجال المقاولات والبناء أحداث مفاجئة ومشبوهة تتمثل في تزايد النفقات بشكل غير محسوب وتجاوز توقيتات التسليم بشكل غير متوقع.

تغلبت مؤسسة "أمبروودز" على هذه الأحداث بأن نسقت بين كل نوع من العمال بزيادة سبل الاتصال بينهم. فأنشأت المؤسسة موقعاً إليكترونيا على الإنترنت تسجل فيه سير نشاط البناء في كل منزل. بحيث يتمكن العمال وأصحاب المنزل من متابعة التوقيتات دون مفاجآت.

صدمة الحاضر:

صاغ "ألفين توفلر" عام 1970 مصطلح صدمة المستقبل. وما نحن بصدده هنا هو صدمة الحاضر. تتعلق صدمة الحاضر باكتشاف المفاجآت وتحويلها إلى أحداث متوقعة بحيث يمكن صياغة استجابات مناسبة لها. صدمة الحاضر تهم المديرين أكثر من غيرهم. فهؤلاء هم المختصون بالتحول من مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها إلى إدارة الأحداث قبل وقوعها.

المؤلف والكتاب

كينيث ماكجي



نائب رئيس وباحث بمؤسسة جارتنر الاستشارية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطوير المشروعات.

لمزيد من المعلومات

www.gartnerpress.com

Author:	KENNETH G. MCGEE
Title:	HEADS UP: How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities first
Publisher:	H.B.S PRESS
ISBN:	1-59139-299-3
Pages:	245

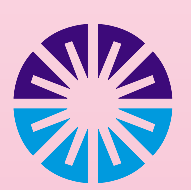


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
هاتف : 2633897 2 20
هاتف : 4036657 2 20
هاتف : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعـــاع ت : 5515635 ف 5534291 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
سوريــــا - شعــــاع الشـــــام ت : 2129582 ف : 2116929
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :2919477 ف :4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
ليبيا - دار الفضل ت : 2239671 / 2230046 61 218+
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجـال الأعمـال، مع التركيـز على الكتب الأكـثر مبيعـاً، والتي تضيف جديداً للفـكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمـة، وبيئة الإدارة العربيـة. حيث توفـر لهـم معرفة إداريـة مجربـة وقابلـة للتطبيـق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.